

Mais do que negócios abertos, mentes abertas

Autoria: Glessia Silva, Antonio Luiz Rocha Dacorso, Ludmilla Meyer Montenegro

Resumo

Esse artigo ensaístico explora como as características interpessoais e gerenciais do gestor influenciam no uso do modelo de inovação aberta. O processo de inovação aberta é, assim, explorado como fruto da mentalidade do gestor ou empresa, a fim de estabelecer indícios que permitam expor de que maneira a organização cria bases legítimas de visão empresarial e cultura que as permitam sustentar o uso do modelo. Diante dessa proposta, optou-se por agregar aos entendimentos acerca da inovação aberta, as concepções básicas do *organizing* de Karl Weick (1973) para a compreensão da lógica cognitiva dos gestores e dos aspectos culturais das organizações.

1. Introdução

A atual dinâmica do ambiente de negócios faz com que as organizações tenham que traçar estratégias cada vez mais diferenciadas para permanecerem no mercado, de modo que desenvolver inovações apenas por meio de competências internas tem se tornado um desafio para essas empresas e para seus gestores, uma vez que exige decisões rápidas num ambiente altamente competitivo (ROJAS; MONROY; PELUSO, 2011). Conforme Brunswicker e Ehrenmann (2013), se até pouco tempo atrás as organizações concentravam internamente todo o processo de inovação, mudanças no ambiente de competição propiciaram o uso de fontes externas de inovação para esse objetivo.

Nesse sentido, o mercado tem feito com que as organizações incorporem fontes externas de conhecimento em seu processo de inovação, figuradas em parcerias externas com clientes, fornecedores, governo, universidades, concorrentes, etc., no intuito de acelerar o desenvolvimento de seus produtos e acompanhar o novo formato de competição, de modo que a relação colaborativa dá indícios de se tornar um padrão de atuação nos mercados atuais (VENTURINI; VERBANO; BRON, 2013).

Esse formato de inovação é conhecido como modelo de inovação aberta, em que fontes de conhecimento externo são utilizadas como forma de possibilitar a aquisição de competências de inovação e acelerar ou permitir a geração de inovações (CHESBROUGH, 2012). Para Brunswicker e Ehrenmann (2013), o modelo chamou a atenção para o campo da inovação e da gestão estratégica, uma vez que muitas organizações estão demonstrando terem aberto o seu modelo de negócio para a absorção de potenciais externos.

Frente a isso, Díaz-Díaz e Saá-Pérez (2014) argumentam que o formato de inovação atual permite às organizações explorarem e absorverem o conhecimento disposto no mercado e que a escolha por fontes de conhecimento externo envolve decisões relacionadas às características da empresa. Segundo os autores, em virtude da necessidade das organizações articularem as fontes de conhecimento externo com os objetivos das empresas, se faz necessário criar um ambiente adequado para que os indivíduos se sintam motivados e voltados ao aprendizado, no intuito de utilizá-lo para a exploração de produtos e processos, isso porque o modelo de inovação aberta envolve colaboração para fazer com que as ideias sejam compartilhadas e aplicadas mediante o somatório do aprendizado conjunto.

Esse cenário se mostra desafiador para os gestores, que têm que demonstrar confiança aos integrantes, montar uma rede colaborativa de inovação entre os participantes e organizar processos específicos de aprendizagem diante de conhecimentos muitas vezes ainda em formação, principalmente nos casos em que a empresa está em fase de adoção do modelo de inovação aberta ou em busca de novos agentes de conhecimento externo (AGOGUÉ *et al.*, 2013).

Aliado a isso, Chesbrough (2013), criador do modelo de inovação aberta, aponta a cultura, normas, valores e relações interpessoais dos indivíduos como uma dimensão “informal” do modelo de inovação aberta, de modo que na lógica do modelo muitas vezes os valores estratégicos e culturais exercem maior importância do que normas formais e escritas propriamente ditas, pois o modelo exige um nível elevado de confiança e interação que sem esses dois elementos seria difícil utilizá-lo.

O modelo de inovação aberta exige, portanto, uma visão mais “aberta” por parte do gestor, tendo em vista ser ele, como explica Pinto e Couto-de-Souza (2009), o responsável por administrar as mudanças na organização e fazer com que as práticas exercidas de fato reforcem os objetivos buscados pela organização. No caso das micro e pequenas empresas, tal situação se torna ainda mais determinante para a utilização efetiva do modelo, ou até mesmo para classificar uma empresa como aderente ao modelo de inovação aberta, uma vez que nesses empreendimentos o gestor e dono do negócio muitas vezes figuram na mesma pessoa, de modo que sua visão de negócio se torna a visão e a cultura de negócio da empresa.

Assim, um aspecto importante de ser mencionado é que por serem os pequenos empreendimentos menos formais do que as grandes empresas, a gestão da inovação muitas vezes é mais tácita, partindo mais de ações do que de regras e padrões formalmente estabelecidos, de modo que são as capacidades de gestão que irão determinar o sucesso do modelo de inovação aberta nessas empresas (BRUNSWICKER; EHRENMANN, 2013).

A noção de cultura organizacional torna-se, portanto, importante para compreender alguns aspectos relativos aos atores das organizações, uma vez que falar de cultura remete a questões relativas a crenças, valores, comportamentos e significados compartilhados (LACOMBE, 2009). Assim, tomando a cultura organizacional como algo criado e, constantemente, recriado nas organizações, e considerando que esse movimento é feito de forma intersubjetiva, considerando aspectos subjetivos – identidade, cognição, formas de compreender o mundo –, mas também na relação com o outro, compreendendo que a realidade é construída com base em pensamentos e ações compartilhados (BERGER; LUCKMANN, 2007), pode-se dizer que essa cultura é o que forma a ação coletiva da organização, é o que molda sua missão, visão e valores.

Assim, em uma pequena ou média empresa, a figura do gestor (muitas vezes o proprietário do empreendimento) carrega consigo um conjunto de significados, de direcionamentos, de características e de aspectos que irão se refletir nas atividades, práticas, decisões e ações dos atores da organização. Esse conjunto de questões se reflete não só internamente, mas também nos relacionamentos externos dessas organizações, uma vez que muitas das relações, transações e atuações das organizações são praticadas além dos muros da própria organização. Portanto, acredita-se que as práticas de gestão e a visão de negócio da organização podem determinar o direcionamento que a organização irá seguir no mercado, bem como a forma como irá lidar com aspectos internos e externos à organização.

Diante da proposta deste ensaio teórico, que busca explorar como as características interpessoais e gerenciais do gestor influenciam no uso do modelo de inovação aberta, optou-se por agregar aos entendimentos acerca da inovação aberta, as concepções básicas do *organizing* de Karl Weick (1973), visto que, espera-se, por meio dessa abordagem, compreender a lógica cognitiva dos gestores e os aspectos culturais das organizações. Weick (1973), psicólogo social americano, propõe, para isso, o modelo de *organizing*. O interesse em compreender a lógica cognitiva dos gestores de MPEs existe porque acredita-se que as atividades e práticas dos gestores permeiam o cotidiano da organização e estão atreladas à tomada de decisão, à incorporação ou não de um novo modelo de inovação aberta, por exemplo, além de moldarem a cultura organizacional.

2. Inovação aberta: uma análise voltada às práticas de gestão

Em tempos de rápida mudança e elevada competitividade de mercado, Geuma *et al.* (2013) afirmam que a inovação não é mais criada por apenas uma empresa, sendo necessária a inserção de mais de uma organização ou agente nesse processo, de modo que os recursos externos têm que ser cuidadosamente geridos a fim de gerar resultados positivos.

É nesse contexto que surge o modelo de inovação aberta, compreendido como o uso de fontes de conhecimento externo como forma de possibilitar a aquisição de competências de inovação e acelerar ou permitir a geração de inovações (CHESBROUGH, 2012). Dentre as fontes de conhecimento externo destacam-se P&D (pesquisa e desenvolvimento), clientes, fornecedores, consultores externos, competidores, *joint ventures*, universidades, centros de pesquisas e outros (OLIVEIRA; ALVES, 2014).

Para Sisodiya, Johnson e Grégoire (2013), o modelo de inovação aberta consiste na busca intencional de insumos externos que permitam desenvolver novos produtos, sendo uma alternativa de inovação. Dada a sua ênfase nas fontes externas de conhecimento, os autores argumentam ser esse um modelo baseado em teorias de recursos e capacidade, o qual permite,

mediante um ambiente flexível e rico em conhecimento, as empresas adquirir maior capacidade de resposta e de adaptação ao mercado, o que torna as organizações mais capazes de atuar no mercado e se desenvolverem.

Assim, Figueiredo e Grieco (2013) apontam que o modelo de inovação aberta promove o aumento da velocidade de aprendizagem, permitindo as empresas responderem melhor às mudanças no mercado ao se adaptarem mediante o conhecimento adquirido, além disso, a própria natureza da inovação exige que se busquem aspectos internos e externos para viabilizar uma ideia e transformá-la em realidade.

Entretanto, embora o modelo de inovação aberta traga bons resultados, este deve ser tratado de forma estratégica, buscando o melhor modo de trazer parceiros externos para o negócio (GEUMA *et al.*, 2013). Para os autores, como o modelo de inovação aberta ocorre mediante fontes de conhecimento externo, o foco deve residir nos parceiros externos e em como melhor incorporar tais parceiros dentro do planejamento da empresa.

Além disso, o modelo funciona de formas diferentes, a depender da empresa e de sua utilização, de modo que, em geral, as práticas de inovação aberta devem ser flexíveis a ponto de acomodar necessidades gerenciais diferenciadas e condições ambientais diversificadas (GEUMA *et al.*, 2013). E Sisodiya, Johnson e Grégoire (2013), questionam que o modelo nem sempre se apresenta como favorável, de modo que o principal fator a ser gerido é a capacidade relacional da organização, a fim de melhorar o desempenho mediante o uso do modelo.

Outro aspecto diz respeito à gestão do processo de inovação aberta. Dentro do modelo o apoio da alta gerência se faz importante e os processos internos devem ser montados visando aliar as fontes internas com as externas para viabilizar um processo de inovação (ROJAS; MONROY; PELUSO, 2011).

Em pesquisa realizada por Rojas, Monroy e Peluso (2011) acerca dos elementos de inovação aberta em pequenos empreendimentos, os autores obtiveram que os recursos humanos são fator chave para o funcionamento e correto gerenciamento e desempenho do modelo de inovação aberta, e que para isso deve haver motivação e trabalho em equipe. Tais aspectos são fruto da liderança e, quando esquecidos, podem gerar problemas no uso do modelo de inovação aberta (ROJAS; MONROY; PELUSO, 2011).

Da mesma forma, Salter, Criscuolo e Wal (2014), ao tentar compreender os desafios enfrentados pelos profissionais no que diz respeito ao modelo de inovação aberta e as práticas que favorecem a exploração bem sucedida do modelo nas organizações, colocam os indivíduos como o principal componente do modelo de inovação aberta, já que são eles os responsáveis por capturar os componentes externos de inovação, nesse sentido, há a necessidade de se analisar o modelo na perspectiva do indivíduo. Não obstante, os autores enfatizam que o modelo exige uma mentalidade diferenciada e um ambiente interno favorável, sem isso todas as ações de inovação aberta não surtirão o devido efeito na organização. O fortalecimento do modelo depende, portanto, do apoio da alta gestão e de um gerenciamento voltado à cooperação e motivação (ROJAS; MONROY; PELUSO, 2011).

Para os pequenos empreendimentos esse modelo se torna ainda mais importante, uma vez que essas empresas demonstram necessitar das fontes de conhecimento externo em suas práticas e, por outro lado, tais empreendimentos podem servir também como fonte de conhecimento para as grandes empresas, que no contexto atual preferem se relacionar com as pequenas empresas para desenvolverem aspectos específicos do negócio de que necessitam (VENTURINI; VERBANO; BRON, 2013).

No que diz respeito à gestão do modelo de inovação aberta nos pequenos empreendimentos, o gerenciamento do modelo se torna ainda mais determinante para a utilização efetiva do modelo, ou até mesmo para classificar uma empresa como aderente ao modelo de inovação aberta, uma vez que nesses empreendimentos o gestor e dono do negócio

muitas vezes figuram na mesma pessoa, de modo que sua visão de negócio se torna a visão e a cultura de negócio da empresa. Isso porque as decisões a serem tomadas são de responsabilidade do dono/gestor, que deve formular, implementar e avaliar as estratégias de inovação aberta utilizadas (ROJAS; MONROY; PELUSO, 2011).

O indicativo da importância da gestão e cultura combinados aos preceitos preconizados ao bom funcionamento do modelo de inovação aberta pode ser visto nos estudos de Brunswicker e Ehrenmann (2013), que afirmam que mais do que sistemas e processos articulados de inovação aberta, as empresas devem possuir a capacidade de atuação conjunta, gerenciamento colaborativo e integrado, de modo que três aspectos sustentam o modelo: confiança, vontade e capacidades individuais, sendo as pessoas a base do modelo de inovação aberta, de modo que o gerenciamento deve ser voltado ao cultivo à mudança. E no de Rojas, Monroy e Peluso (2011), que ao estudarem o modelo de inovação aberta no contexto dos pequenos empreendimentos concluíram como fundamentais à incorporação do modelo de inovação aberta o compromisso gerencial, a formação de uma cultura de inovação que propicie o trabalho em equipe, a motivação e capacitação de recursos humanos, e o aproveitamento tanto de fontes internas quanto externas no processo de inovação.

Para Díaz-Díaz e Saá-Pérez (2014), os gestores devem avaliar as fontes de conhecimento externo adquiridas e implementar suas estratégias em conformidade com tais fontes, no intuito de possibilitar que o modelo atenda as necessidades da empresa. Além disso, devem conhecer bem suas estruturas internas, a fim de fazer com que as ações tomadas de fato agreguem valor e se combinem com as fontes internas (DÍAZ-DÍAZ; SAÁ-PÉREZ, 2014). Faz-se, portanto, necessário a essas empresas práticas que permitam absorver conhecimento externo e agregar valor, sendo crucial ao processo a capacidade de absorção da empresa, no intuito de criar estruturas que permitam reconhecer as fontes externas de conhecimento e utilizá-las nas práticas de inovação, o que pode ser conquistado por uma cultura de inovação sólida e repercutida pelo gestor (BRUNSWICKER; EHRENMANN, 2013).

Entre os desafios impostos pelo uso do modelo de inovação aberta está a mudança organizacional interna para lidar com as fontes externas de conhecimento como parceiros no processo de inovação, assim, fazer com que as mudanças organizacionais ocorram é o fator mais difícil para a aplicação do modelo, uma vez que a formação de uma cultura que suporte a inovação aberta se mostra determinante no uso do modelo.

3. Compreendendo a cultura organizacional e o estilo de gestão por meio do modelo de *organizing* de Karl Weick

Antes de apresentar o modelo de *organizing* de Weick (1973), é importante compreender suas origens. As concepções teóricas de Weick têm como base três teorias: a Teoria da Evolução Socio-Cultural, a Teoria da Informação e a Teoria dos Sistemas (KREPS, 1990). Para ilustrar os pontos principais das teorias usadas por Weick para a composição de suas pressuposições teóricas e, conseqüentemente, para a elaboração de seu modelo, segue o Quadro 01.

Quadro 01: Principais aspectos das teorias-base do modelo de *organizing* de Weick (1973)

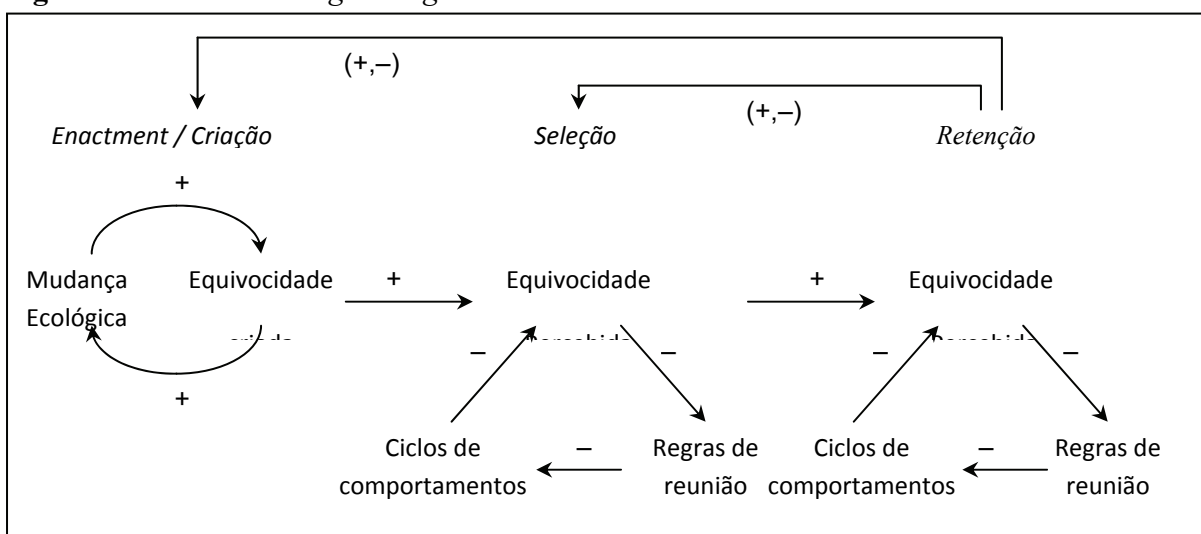
Teoria	Principais aspectos utilizados por Weick
Teoria da Evolução Socio-Cultural	Pode-se dizer que o processo de evolução sócio-cultural que acontece nas organizações é um processo que envolve inovação, escolha e persistência (WEICK, 1990). O modelo de Weick prevê uma lógica evolutiva em três fases, as quais possuem uma semelhança com as fases propostas por essa teoria (variação, seleção e retenção).
Teoria da Informação	O processo organizacional é uma tentativa dos membros de uma organização de reduzir a incerteza ao gerar informação através do uso de regras e ciclos. O princípio básico da Teoria da Informação é de que um dado configura-se como uma informação quando consegue reduzir incertezas. A noção de incerteza permeia todo o modelo de Weick, uma vez que, para

	o autor, os indivíduos nas organizações se organizam para lidar com as incertezas provenientes do ambiente.
Teoria dos Sistemas	Cada nível da organização é composto por componentes interconectados e mutuamente influenciados, e cada qual desempenha um processo funcional no nível do sistema do qual faz parte. A combinação de todos esses processos funcionais permite a sobrevivência do sistema e sua adaptação ao ambiente. O desempenho de um componente irá afetar todos os outros componentes. Para Weick (1979), as áreas funcionais das organizações e seus membros estão interligados e fazem parte de um processo dinâmico. Além da importância da interrelação, Weick (1979) também considera importante a noção de <i>feedback</i> (retorno positivo e negativo) que faz parte da Teoria dos Sistemas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Weick (1979), Kreps (1990) e Montenegro e Casali (2008).

Após essa breve contextualização acerca das teorias que serviram de base para Weick desenvolver seu modelo, apresenta-se o modelo na Figura 01.

Figura 01: Modelo de *organizing* de Weick



Fonte: Weick (1979)

Conforme foi mencionado anteriormente, observa-se, primeiramente, a lógica relativa a um processo de evolução, uma vez que o autor constrói seu modelo com base em três pilares principais: (1) criação; (2) seleção e (3) retenção. Em cada uma dessas fases, são previstos os seguintes subprocessos: regras de reunião, ciclos de comportamento interligados e afastamento da ambiguidade (BANTZ; SMITH, 1977).

Em uma organização, onde há, constantemente, relações e interações entre seus membros, existem dois pontos de escolha: um referente à maneira de agir (na fase de criação) e outro referente ao que escolher (na fase de seleção). Diante disso, pode-se dizer que na fase de criação, os ciclos adequados para esse processo referem-se a fazer, agir e realizar. É a fase das tentativas e experimentações. Já na fase de seleção, os ciclos adequados referem-se a escolhas das ações anteriores que devem ser repetidas, reconhecidas e consideradas como experiência benéfica. Portanto, as primeiras ações servirão de referência para as seguintes. Com relação aos ciclos, eles se referem a algum aspecto de comportamento de escolha. É importante frisar que as escolhas feitas na fase de seleção atuam no ambiente que é sugerido pela fase de criação. Portanto, deve-se ter bastante cautela com relação às escolhas feitas, visto que elas deverão 'atuar' no ambiente da fase de criação. Ou seja, o processo prevê uma lógica interligada e o que é feito (e escolhido) em uma fase terá relação direta com as outras

fases. Destaca-se também que as informações podem vir do ambiente interno ou do ambiente externo, ou seja, existem informações de dentro do sistema (a linha da retenção à criação) e informações de fora do sistema (a linha da mudança ecológica à criação) (WEICK, 1979). Essa característica corrobora a noção de inovação, que pode ter origem no interior das organizações, mas também pode ser proveniente de ideias e oportunidades encontradas no ambiente externo.

As linhas colocadas entre mudança ecológica e criação; criação e seleção; e seleção e retenção representam a transmissão de informação de uma fase para a outra. Destaca-se que a informação que é transferida é carregada de incerteza (no modelo, usou-se o termo equivocidade) e que, ao passar por cada uma das fases do processo de *organizing*, parte dessa incerteza deverá ser afastada. Assim, enfatiza-se que as linhas que partem de uma fase a outra não se referem apenas à informação, mas a uma informação carregada de diversos graus de incerteza (WEICK, 1979).

A incerteza é registrada pelo aumento ou redução no número de regras que são “ativadas” para compor um determinado processo. Caso a organização disponha de muitas regras para lidar com determinado aspecto do ambiente, isso significa que esta informação carrega pouca incerteza. Por outro lado, se frente a uma mudança ambiental, a organização não sabe como agir é porque possui poucas regras para processar aquela informação nova. Destaca-se que o número de regras influencia a maneira pela qual o processo é reunido. Portanto, o número de regras irá ditar a lógica seguinte, a dos subprocessos (WEICK, 1979).

A quantidade de incerteza numa informação percebida determina o grau de incerteza de um processo. Há uma relação direta entre informações e processos. Assim, quanto mais carregada de incerteza for a informação, mais ambíguo será o processo; e quanto menos carregada de incerteza for a informação, menos ambíguo será o processo (WEICK, 1979).

Como a evolução dos processos e o desenvolvimento dos subprocessos são comportamentos interligados, a redução da incerteza é uma atividade coletiva realizada por conjuntos de membros da organização que interligam diferentes conjuntos de comportamentos (WEICK, 1979). Nesse momento, convém destacar que o estilo de gestão irá aparecer à medida que os gestores se comportarem e irá direcionar os membros da organização a fazerem suas escolhas e a criarem suas regras e ciclos. Numa pequena ou média empresa, onde há uma pequena quantidade de pessoas envolvidas com o processo, provavelmente haverá pouca ou nenhuma mescla de estilos de gestão. Diante disso, deverá aparecer claramente o estilo de gestão do único gestor da empresa (do proprietário).

Contudo, frisa-se que o trabalho coletivo, principalmente em empresas de grande porte, tem um peso significativo nesse processo, uma vez que cada ciclo de comportamento interligado é capaz de afastar uma carga de incerteza, mas somente quando vários ciclos diferentes são aplicados à informação é que um grau suficiente de certeza é alcançado e, a partir disso, torna-se possível uma ação não-ambígua. No caso da pequena e média empresa, provavelmente deverá haver um esforço e empenho maior, por parte do pesquisador, no que se refere à compreensão das formas de agir, decidir, escolher e se comportar dos gestores envolvidos.

Os ciclos comportamentais interligados aparecem nas três fases (criação, seleção e retenção). O processo de criação gera a informação. Com isso, o sistema se adapta e afasta uma pequena parte da incerteza. Contudo, a incerteza reduzida é consideravelmente menor do que aquela afastada pelos processos seguintes (seleção e retenção). Assim, entende-se que a maior parcela de incerteza é afastada pelo último processo (retenção). A partir das regras de reunião, o processo de seleção separa a diversidade presente na informação incerta, absorve as partes que satisfazem estas regras e, de certa forma, organiza a informação ambígua, ou seja, atribui um significado a esta informação. Embora o processo final (retenção) seja basicamente um processo de armazenamento, destaca-se que nele também se reduz parte da incerteza, visto

que há a integração de novas informações/interpretações àquelas anteriormente acumuladas. Os três processos estão inter-relacionados e constituem um sistema. Observa-se uma relação de controle entre os processos (WEICK, 1979).

Assim, conclui-se que com base nesse modelo, Weick (1979) tem a intenção de ressaltar algumas propriedades da organização que comumente passam despercebidas. Dessa forma, seu modelo ajuda a compreender o motivo pelo qual alguns aspectos do ambiente são evidenciados enquanto outros são ignorados (WEICK, 1979), entendendo que, independentemente do que for acessado no ambiente (informação, inovação, conhecimento, etc.) e, conseqüentemente, processado, deverá fazer sentido para aqueles atores que entram em contato com essa nova informação e isso ocorrerá com base nas fases mencionadas, na quantidade de incerteza, bem como nas regras e ciclos de comportamento desenvolvidos e retidos nas organizações.

4. Entre a ação e a visão: uma reflexão acerca do papel do gestor na efetividade do modelo de inovação aberta nas organizações de pequeno porte

Para Weick (1979), as organizações são entidades complexas e que possuem uma característica dinâmica. Essa noção de movimento, vista por Weick na lógica organizacional, reflete-se também nos termos utilizados por ele. O autor prefere utilizar verbos (*sensemaking*, *organizing*, etc.) a substantivos, uma vez que os verbos levam consigo a ideia de continuidade, de movimento e, conseqüentemente, de mudança.

Segundo Weick (1979), as organizações não são entidades monolíticas e estáveis. Portanto, pode-se dizer que a noção de processo faz mais sentido para Weick no que se refere ao entendimento da lógica organizacional. Todavia, ao compreender as organizações como entidades processuais que mudam constantemente não significa dizer que essa mudança é aleatória, e acontece de qualquer forma e que, portanto, a organização é um contínuo que está *à mercê* da relatividade.

Para Weick (2009), a mudança existe, não se pode negá-la, mas é preciso que haja um mínimo de ordem, de padrões estabelecidos pelos integrantes dessas organizações (que podem ser resignificados e atualizados) para que eles possam agir com base em parâmetros e com base em situações que façam sentido para eles. Weick (2009) destaca que é interessante observar que as perspectivas que tratam de mudança organizacional apenas mencionam e instigam a mudar, não o contrário.

Nesse momento, convém destacar que essa lógica do *organizing* de Weick (1979) parece corroborar a lógica de inovação aberta, uma vez que esta se refere a inovar com base nas oportunidades advindas de fora do ambiente organizacional, contudo, isso não significa apenas trazer um modelo e inseri-lo na realidade organizacional. Conforme consta na literatura mais recente sobre inovação aberta (ROJAS; MONROY; PELUSO, 2011; AGOGUÉ *et al.*, 2013; FIGUEIREDO; GRIECO, 2013; BRUNSWICKER; EHRENMANN, 2013; CHESBROUGH, 2013; DÍAZ-DÍAZ; SAA-PÉREZ, 2014; SALTER; CRISCUOLO; WAL, 2014), a escolha do modelo de inovação é fortemente influenciada por fatores que dizem respeito às características interpessoais do gestor, ao grau de institucionalização da empresa, bem como de sua cultura e identidade.

Assim, percebe-se que as perspectivas teóricas adotadas neste trabalho parecem estar alinhadas, uma vez que no modelo de *organizing* de Weick, as informações provenientes do ambiente externo são processadas e absorvidas pela organização, mas esse processo precisa fazer sentido para os membros da organização envolvidos com esse processo e para isso, são criadas e armazenadas regras que serão utilizadas novamente para uma nova informação (ou modelo, ou conhecimento) que a organização decidirá inserir na sua realidade organizacional. Ressalta-se que são os gestores – com seus esquemas interpretativos, cognições, aspectos culturais e identidades – que irão filtrar essa informação que vem do ambiente externo (ou

interno), decidir quais regras adotar e, conseqüentemente, escolher a forma como essa informação será retida e utilizada pela organização. A isto, Weick (1979) chama de processo evolutivo, no qual diferentes informações são constantemente processadas. Para o autor, este movimento é o que compõe as próprias organizações (MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Ao se debruçar nas fases do *organizing* - criação, seleção e retenção -, tem-se que na fase de criação, caracterizada pelo fazer, agir, realizar, o gestor deve identificar fontes de conhecimento externo significativas ao negócio. Isso se dá por meio da percepção de quais fontes se adéquam às necessidades da organização e melhor se combinam com as competências internas da empresa. Acerca disso, Geuma *et al.* (2013), evidencia que as fontes de conhecimento externo devem ser escolhidas visando melhor relacionar o uso das fontes com os objetivos que se pretende atingir, formando combinações únicas a depender da empresa que as utilize.

Como a fase de criação antecede as demais fases, as decisões tomadas, como aponta Weick (1979), irão repercutir nas demais fases, criando uma trajetória de inovação dependente ou influenciada por estas decisões. Em virtude disso, quanto mais bem explorados os preceitos do modelo de inovação aberta mediante as ações do gestor, maiores as chances de utilização de seu potencial de inovação. O gestor deve, portanto, conhecer bem o seu papel como líder e fazer com que as ações de inovação sejam tomadas tendo como base um conhecimento prévio e sólido acerca do modelo e das fontes de conhecimento externo, examinando as potencialidades, limitações e pretensões dos entes externos envolvidos.

Na fase de seleção, as ações de inovação aberta tidas como significativas são escolhidas para comporem o modelo de inovação aberta da organização, de modo que uma empresa pode preferir algumas fontes em detrimento de outras ou verificar quais competências externas se enquadram com as necessidades de inovação da empresa. No modelo de Weick, as informações utilizadas em todas as fases podem ter origem tanto de dentro da organização quanto de fora, de modo que ao relacioná-lo à lógica do modelo de inovação aberta, tais informações podem ser representadas pelas competências internas, advindas das capacidades internas da organização em inovar, e das competências externas advindas das fontes de conhecimento externo.

Assim, o gestor dentro do modelo de inovação aberta, seguindo a perspectiva defendida pelo *organizing*, pode ser associado a um mediador na combinação das competências internas e externas, no intuito de fazer fluir o modelo pela organização, mediante as práticas incentivadas e disseminadas por ele junto aos demais integrantes da empresa. Nesse sentido, os apontamentos feitos por Agogué *et al.* (2013) corroboram esse argumento, ao enfatizar que um aspecto importante aos gestores é a disseminação de um objetivo em comum, a fim de garantir a coesão dos demais participantes rumo aos objetivos de inovação previamente estabelecidos.

No que se refere às linhas colocadas entre mudança ecológica e criação; criação e seleção; e seleção e retenção, presentes no *organizing*, estas representam a transmissão de informação de uma fase para a outra. Caso a organização disponha de muitas regras para lidar com determinado aspecto do ambiente, isso significa que esta informação carrega pouca incerteza. Por outro lado, se frente a uma mudança ambiental, a organização não sabe como agir é porque possui poucas regras para processar aquela nova informação (WEICK, 1979).

Desse modo, na perspectiva do modelo de inovação aberta o grau de incerteza pode ser refletido nas ações do gestor, de modo que quanto mais convicto de seu papel na efetividade do modelo de inovação aberta e na formação de uma cultura de inovação aberta sólida, maior é o grau cognitivo de aceitação e compreensão do modelo, menor o nível de incerteza diante de sua utilização e mais efetivo o seu papel nos resultados de inovação gerados por ele, uma vez que os preceitos do modelo e sua potencial exploração serão disseminados por ele. Por outro lado, quando o próprio gestor não se identifica com os

preceitos do modelo e não reconhece suas eventuais vantagens, mesmo diante da necessidade de utilizá-lo na organização, menor se torna o grau cognitivo de aceitação e compreensão do modelo, maior é o nível de incerteza e menos efetivos são os resultados gerados, uma vez que as ações a serem repercutidas estarão permeadas de dúvidas e descrédito, prejudicando a formação de uma cultura colaborativa de inovação aberta.

Quando o modelo de inovação aberta é utilizado dentro de um ambiente pouco favorável ao seu uso, os processos de inovação se vêm comprometidos, uma vez que as fontes de conhecimento externo, base do modelo, são vistas com desconfiança e as relações acabam não gerando os resultados pretendidos. Assim, pode existir um descompasso entre o discurso e a ação, levando à adoção do modelo de inovação aberta sem sua efetiva utilização. Aliado a isso, tal situação pode comprometer os processos de inovação já existentes, prejudicando a capacidade interna de inovação das organizações.

Esse argumento é explorado por Salter, Criscuolo e Wal (2014), que relatam haver uma grande preocupação com as organizações ao se pensar no modelo de inovação aberta enquanto que os indivíduos e responsáveis pela execução das práticas de inovação são pouco levados em consideração, bem como suas escolhas e comportamentos, as quais influenciam a exploração bem sucedida de fontes externas. Os autores argumentam que pode haver um conflito entre as práticas reais e as práticas preconizadas pela organização, de modo que para o modelo de fato fluir dentro da empresa se faz necessário avaliar o papel dos indivíduos dentro da lógica do modelo de inovação aberta.

No momento em que os processos e subprocessos são desenvolvidos, os diversos atores que compõem esses processos e subprocessos emergem e apresentam múltiplos comportamentos, que podem ser direcionados pelo gestor, conforme o seu estilo de gestão. É nesse ponto específico que o modelo de Weick presta a sua maior contribuição à lógica da inovação aberta, uma vez que a crença e o conhecimento do gestor acerca do modelo podem fazer com que as ações desenvolvidas pelos atores também sejam voltadas ao modelo, por outro lado, sua falta pode se refletir nas ações e orientar práticas contrárias, gerando uma cultura e um ambiente interno desfavorável ao uso efetivo do modelo de inovação aberta.

Tais concepções explicam porque muitas empresas, apesar de estarem inseridas num ambiente repleto de fontes de conhecimento externo não as utilizam enquanto outras a utilizam com sucesso, e pode explicar o porquê algumas empresas tentam aplicar o modelo sem obterem sucesso. Segundo Chesbrogh (2012) a inovação aberta ocorre necessariamente numa lógica colaborativa e numa cultura que suporte a inovação aberta, de modo que sem isso não existe modelo de inovação aberta, mais sim ações isoladas que pouco refletem o modelo.

Diante disso, por meio das concepções do conceito de *organizing* proposto por Weick (1979), destaca-se que um modelo de inovação aberta adotado por uma organização chega a essa organização permeado de lógica e sentido, uma vez que as pessoas que criaram o modelo utilizaram (de forma consciente ou não) referências provenientes do meio cultural em que convivem; portanto, de suas crenças, valores e significados compartilhados. Elementos mais intrínsecos, como aspectos cognitivos, identidade e personalidade também podem estar presentes, em menor ou maior grau, nesse modelo. Diante disso, acredita-se que o modelo de inovação aberta precisa não apenas ser “lido” (interpretado) pelos gestores que irão incorporá-lo e utilizá-lo na sua organização, mas também precisa fazer sentido para eles. O fazer sentido se dará na prática, na utilização efetiva do modelo. É neste momento que se estabelecem padrões, regras e formas de lidar com as informações que entram na organização.

5. Considerações Finais e Reflexões

Até meados do século XX as organizações mantinham seus esforços de competição voltados à externalização de suas competências internas para influenciar ou se adaptar ao mercado. Tal abordagem se viu ameaçada pela mudança na dinâmica de negócios, pautada agora na

captação de conhecimento externo a fim de agregar valor à organização. Em meio a esta transformação, os gestores se viram obrigados a adotar modelos que atendessem a esta perspectiva, no intuito de inovar com base nas oportunidades advindas de fora do ambiente organizacional.

Entretanto, a decisão de qual modelo a ser adotado, é fortemente influenciado por fatores que dizem respeito às características interpessoais do gestor, do grau de institucionalização da empresa, bem como de sua cultura e identidade. De modo que não basta apenas buscar um modelo de inovação aberta que vise trazer à organização as fontes externas de conhecimento. Mais do que isso, se faz necessário criar uma atmosfera propícia à captação dessas novas fontes de valor, mudando o foco para a forma aberta de encarar a competição empresarial.

Com base em tais pressupostos, o presente artigo buscou explorar como as características interpessoais e gerenciais do gestor influenciam no uso do modelo de inovação aberta. O intuito é explorar o processo de inovação aberta como fruto da mentalidade do gestor ou empresa, levando ao estabelecimento de parâmetros que permitam expor de que maneira a organização cria bases legítimas de visão empresarial e cultura, que as façam encarar tal processo como um dos aspectos de sua identidade.

Mediante a articulação empreendida neste ensaio teórico, gera-se uma reflexão acerca da importância dos estilos de gestão, visto que eles, de certa forma, direcionam os gestores a decidir o modelo de inovação aberta mais apropriado para sua organização. E como saber qual é o mais adequado? Qual deles será melhor executado na organização? A compreensão desse modelo (dessa informação nova) feita por meio do modelo de *organizing* de Weick (1973) parece ser um caminho interessante que irá garantir a efetividade do modelo de inovação escolhido, uma vez que ele fará sentido para todos os envolvidos, garantindo o comprometimento desses atores envolvidos, e, conseqüentemente, deverá gerar resultados positivos para a organização como um todo.

Cabe ressaltar que a menção a qual modelo a ser adotado se refere aos diferentes tipos de combinações permitidas por meio da preferência sobre determinadas fontes de conhecimento a adotar em detrimento de outras, de modo que o formato de inovação aberta a ser adotado dependerá das combinações internas e externas propiciadas pelo modelo. Diante disso, o gestor deve ser capaz de identificar quais fontes de conhecimento externas são importantes ao negócio e melhor se aliam às competências internas já existentes e como perpetuar práticas coerentes com a lógica de inovação aberta e com os objetivos organizacionais. O intuito é motivar os diversos atores da organização a se engajarem no uso eficaz do modelo e criar uma cultura e ambiente favoráveis ao uso efetivo do modelo de inovação aberta.

Como contribuição desta pesquisa está a análise baseada no indivíduo-gestor como forma de compreender a efetividade do modelo de inovação aberta, principalmente no contexto de pequenos empreendimentos, em que o a figura do dono e do gestor muitas vezes se confunde. Nesse sentido, o conceito de *organizing* proposto por Weick se aplica ao colocar que quando os processos e subprocessos são desenvolvidos, os diversos atores que compõem esses processos e subprocessos emergem e apresentam múltiplos comportamentos, que podem ser direcionados pelo gestor, conforme o seu estilo de gestão, o que fornece uma ligação direta entre as ações desenvolvidas pelo gestor e as ações repercutidas na organização.

Frente aos indícios teóricos apontados nessa pesquisa, sugere-se a realização de estudos que explorem como as práticas de inovação são disseminadas na organização, no intuito de averiguar se existe conformidade entre o discurso e a prática de inovação, bem como pesquisas que se debrucem sobre o papel do gestor no modelo de inovação aberta.

Referências

- AGOGUÉ, M.; BERTHET, E.; FREDBERG, T.; MASSON, P.; SEGRESTIN, B.; STOETZEL, M.; WIENER, M.; YSTRÖM, A. A contingency approach to open innovation intermediaries: the management principles of the “intermediary of the unknown”. In: **13th Conference of the European Academy of Management (EURAM)**, Democratizing Management, Istanbul/TR, June 26-29, 2013.
- BANTZ, C. R.; SMITH, D. H. A Critique and Experimental Test of Weick's Model of Organizing. **Communication Monographs**, v.44, n.3, p.171-184, 1977.
- BERGER, L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 27 ed. Petrópolis, Vozes, 2007. 248 p.
- BRUNSWICKER, S.; EHRENMANN, F. Managing open innovation in SMEs: a good practice example of a German software firm. **International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)**, vol. 4, n. 1, pp. 33-41, 2013.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. trad. Luiz Claudio de Queiroz Faria; rev. téc. Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHESBROUGH, H. **Managing open innovation in large firms**. Fraunhofer Institute for Industrial Engineering, Fraunhofer Society, may, 2013.
- COUTO-DE-SOUZA, C. L.; PINTO, M. C. S. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, vol. 43, n. 3, maio/jun., pp. 609-634, 2009.
- DÍAZ-DÍAZ, N. L.; SAÁ-PÉREZ, P. The interaction between external and internal knowledge sources: an open innovation view. **Journal of Knowledge Management**, vol. 18, n. 2, 2014.
- FIGUEIREDO, J. C. B.; GRIECO, A. M. O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso Brasil Foods. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 10, n.4, p. 63-84, out./dez. 2013.
- GEUMA, Y.; KIM, J.; SON, C.; PARK, Y. Development of dual technology roadmap (TRM) for open innovation: structure and typology. **J. Eng. Technol. Manage**, vol. 30, pp. 309–325, 2013.
- KREPS, G. L. Weick's Model of Organizing. In: (Ed.). **Organizational communication: theory and practice**. New York: Longman, 1990. p.Chapter 6 (103-121).
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. In: **Anais ENEO**, 2008.
- OLIVEIRA, S. M.; ALVES, J. L. Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 11, n.1, p. 295-318, jan./mar. 2014.
- PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, n. 3, maio/jun., pp. 609-634, 2009.
- ROJAS, A. T.; MONROY, C. R.; PELUSO, N. B. La innovación abierta como elemento de análisis en las pequeñas y medianas industrias: caso sector metalmeccánico. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, vol. 8, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 2011.
- SALTER, A.; CRISCUOLO, P.; WAL, A. L. J. Coping with Open Innovation: responding to the challenges of external engagement in R&D. **California Management Review**, vol. 56, n. 2, 2014.

- SISODIYA, S. R.; JOHNSON, J. L.; GRÉGOIRE, Y. Inbound open innovation for enhanced performance: enablers and opportunities. **Industrial Marketing Management**, vol. 42, pp. 836–849, 2013.
- VENTURINI, K.; VERBANO, C.; BRON, A. Openness and innovation: an empirical analysis in firms located in the Republic of San Marino. **International Journal of Engineering**, vol. 5, n. 4, pp. 60-70, 2013.
- WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgar Blucher: EDUSP. 1973.
- WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley. 1979.
- WEICK, K. An Introduction to Organizing. In: Corman, S. R., et al. (Ed.). **Foundations of organizational communication: a reader**. New York: Longman, 1990.
- WEICK, K. **Making sense of the organization: the impermanent organization**. UK: John Wiley & Sons Ltd, 2009.